

危机过后： 主动回应—还是沉默低调？

作者：博然思维Robert Moran 和CoreBrand公司James R. Gregory

当危机来临的时候，是主动回击还是选择沉默等待风暴过去？主动回击包括制定完善的计划，联络批评人士并积极解释公司采取的修正措施。

如果你知道企业一般需要四年时间才能恢复到危机前的声誉状态，你会改变对上述问题的答案选择吗？

危机整个过程的沟通和传播方式至关重要，然而对于上述两种截然相反的危机应对策略，一直以来没有充分的数据能够检验它们的效果。危机过程中人们非常情绪化，加大了客观分析的难度。

博然思维与品牌研究和监测公司CoreBrand联手针对上市公司如何从危机中快速有效地恢复声誉进行了课题研究，研究结果让企业管理层有了客观冷静的认识—无论采用何种应对策略，危机之后的声誉恢复都将是个漫长的过程。

我们对财富全球500强公司发生的16起著名危机事件进行了研究，研究发现危机过后公司声誉恢复平均需要大约四年的时间。CoreBrand的数据库收集了过去24年商业决策者对54个行业1,000多家公司形象的评价，数据显示一家公司要重新恢复投资者信心需要平均两年的时间，两年时间对于股票

市场来说意味着永远。相对而言，公司要想让品牌价值恢复到危机前的水平一般需要一年多的时间，这对公司首席市场总监来说不是个好消息。

上述研究结果对于企业管理层来说有着三方面的重要意义：

- **管理预期：**确保公司董事会做好如下充分心理准备，即公司在消费者、员工、投资者和其他利益方心目中的地位要恢复到危机前的水平需要漫长的时间跨度。
- **重建声誉：**一旦危机相关新闻报道逐渐消退，公司管理层需要从灭火式的思维转换为重建声誉的心态。为了缩短危机后声誉下滑的延续时间，管理层亟待制定声誉恢复计划。
- **稳定员工士气和队伍：**危机后一些优秀员工往往决定离职换工作，我们的研究显示，员工的离职决定合情合理，除非他们愿意耗费两至四年的时间等待公司情况好转。因此，在危机后的环境中，公司必需重点通过价值观、士气和薪酬等工具手段留住优秀的员工。

企业因负面原因提高了“知晓度”是否意味着从此失去了“市场的青睐”？

根据CoreBrand针对商业决策者开展的资本市场认知度问卷调查我们发现，危机发生时公司“知晓度”上升，可能源于新闻媒体对负面消息的大肆报道。

博然思维数据显示主动回应危机可能会在一段时间内进一步推升公司的“知晓度”。因负面原因提高的“知晓度”可能导致“市场青睐度”的下降，这要从声誉品质所包含的三项核心特征来看，包括：整体声誉、管理层印象及投资潜力。

这一发现让我们为危机做出了恰当的定义：当公司“知晓度”上升而“市场青睐度”急剧下降的时候，就表明公司正处于危机当中。

博然思维研究表明，公司一般以两种截然不同方式处理危机。一些公司选择主动解释的方式（“经典”模式），其他公司选择减少曝光度（“保持缄默”模式）。

这两种方法代表了处理企业危机截然相反的两派观点。一方观点认为最佳方法是主动成为公司负面消息的承担者，因为在开放透明的时代放弃与媒体和相关利益方沟通只能导致长期痛苦。

BRUNSWICK

博然思维研究部

- Robert Moran是博然思维华盛顿办公室合伙人，负责博然思维研究部美洲业务。
- 博然思维研究部是博然思维集团战略研究部门，运用意见采集和量化研究方法分析外部对企业及相关问题的评价，从中发现具有共性的信息，并与客户团队一道为企业制定策略方案。

CoreBrand

- James R. Gregory是该公司创始人和首席执行官。他撰写了大量有关运用品牌创造价值的文章。
- CoreBrand公司旨在帮助各类组织机构了解、界定、表述和利用自身品牌达成可量化的实际成果。公司成立于40年前，侧重于使用量化研究方法帮助企业高管通过了解各类事件的影响来开展公司品牌管理，包括危机事件。

• 企业知晓度

是指基于CoreBrand公司对商业决策者的调查而得来的市场认知程度。

• 市场青睐度

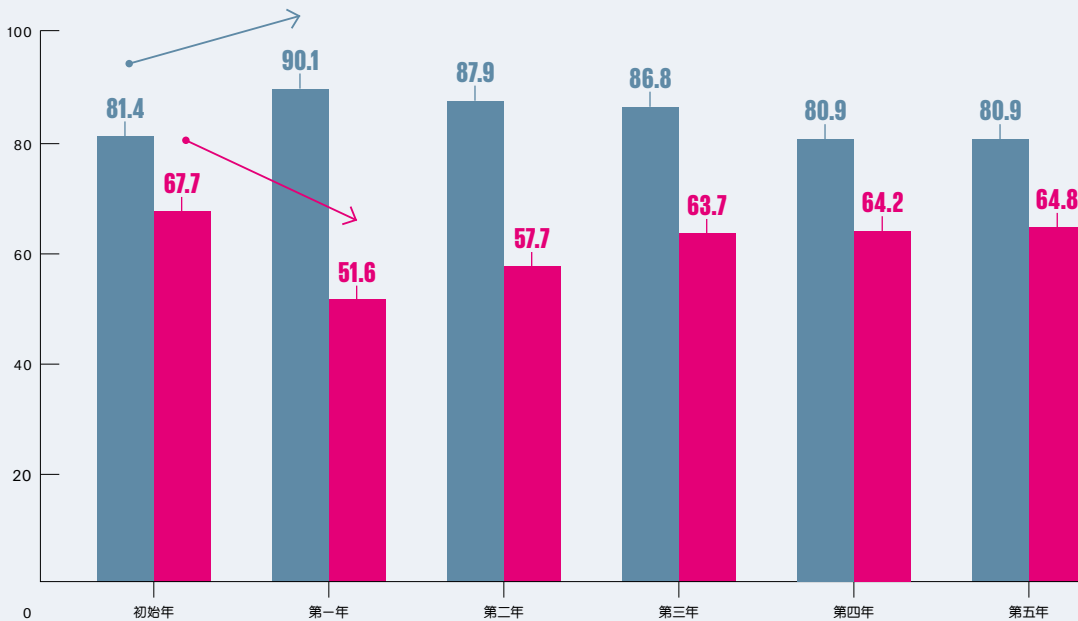
基于三个核心特征获得的有关声誉品质方面的认知程度：即整体声誉、对公司管理层的印象及投资潜力。

• 危机的定义

当企业“知晓度”上升而“市场青睐度”急剧下降的时候，即表明危机到来。

案例分析1

美国德士古石油公司的经验

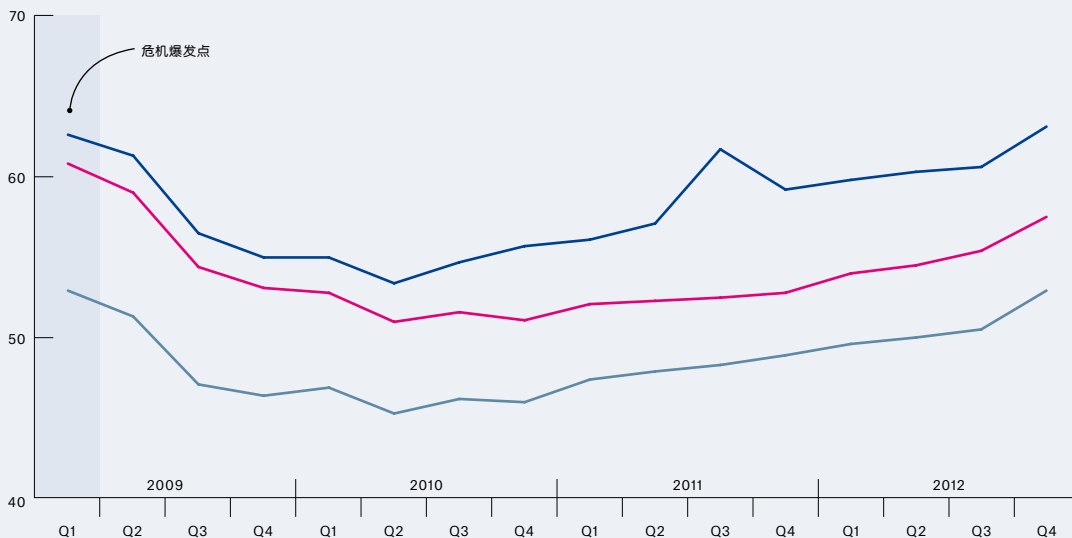


1996年德士古公司因一些高管的种族言论被披露而卷入种族歧视诉讼案，该诉讼案一时间成为美国全国新闻，公司陷入一场危机。德士古公司用了五年时间才完全恢复声誉：最终德士古被雪佛龙石油公司收购。德士古采用的危机应对方式是“经典模式”，在这个过程中“公司知晓度”的上升伴随着“市场青睐度”的下降。

- 企业知晓度
- 市场青睐度
- 两者评估均采用差、一般、良好或优秀的评判标准
- 1995年为基准年份

案例分析2

美国国际集团—漫长的声誉恢复之路



2008年金融危机对许多金融机构的“市场青睐度”造成极大损害。2009年第一季度美国国际集团(AIG)成为奢侈无度的典型，当时国际集团刚刚获得政府提供的破产援助资金，管理层宣布向公司高管发放总额高达12亿美元的年终奖金，一时之间美国国际集团成为媒体和政界攻击的目标。美国国际集团的市场青睐度的恢复经过了相当长的时间。

- 图例说明：
市场青睐度包括以下三个层面：
- 整体声誉
 - 管理层印象
 - 投资潜力

另一方观点认为，在信息爆炸的时代，消费者淹没在庞杂的信息海洋里，他们常常只是草草浏览信息，很少深入地了解消化信息，因此最佳的危机处理方式是切断助长危机蔓延的因素，“让风暴慢慢消退。”

接受问卷调查的16家公司中有七家公司曾使用“经典的危机处理模式”：在危机的最初阶段它们表现出惊慌失措的一面，但很快开始与相关利益方联系沟通，要么力图解释澄清事件，要么极力说明公司采取的修正措施。

然而，另外九家公司的危机应对方式则令我们感到吃惊：即保持沉默。这一应对方式的结果是，一方面公司市场声誉出现类似的下降，但负面“知晓度”也相应降低。危机的长期负面影响逐渐显现，公司对外保持低调，远离媒体的视线并开始从商业领袖的记忆中淡出。

在危机发生过程中人们常常无法清晰判断哪种是正确的处理方法。危机发生时公众对机构和企业的信任度可能降至最低点，在这一时刻选择危机处理方法意味着公司做出具有全局意义的战略性决策。从“占领华尔街”运动的社会舆论倒向到“银行匪帮（bankster）”一词的出现，目前整

个社会大环境对企业充满了抵触和敌意。

哪一种危机应对方式更有效呢？公司应该沉默低调还是积极主动回应呢？

实际上沉默低调（保持缄默模式）的公司在市场青睐度及整体声誉两方面受到的影响都略微小一些，对公司管理层的不佳印象只有积极主动回应公司（经典模式）的一半。

因此，初看起来一在不涉及道德考量因素的情况下一似乎沉默低调的处理策略更胜一筹。

然而，低调处理也有不利的一面。这类公司似乎要承担品牌价值长期下降的后果。根据CoreBrand评估结果，选择沉默低调公司的品牌价值恢复需要更长时间，采取积极回应策略的公司在危机发生一年之后即开始修复品牌价值，相比之下被动回避的公司品牌依然处于贬值状态，品牌价值占公司市值的百分比继续下滑。

此外，“低调处理”策略还存在其他潜在不利影响。相关利益方呼吁加大危机问责力度可能招致政府的干预行动，另外公司保持沉默对内部员工士气产生无形的负面影响。

沉默回避在当下信息公开透明的时代或许可以作为一种短期生存策略，但是可能对公司品牌健康产生更大的挑战。沉默并非总是金。

考虑到公司声誉修复的平均时间（大约四年），以及将投资者信心（大约两年）和品牌价值恢复到危机前水平（一年以上）的时间，积极主动回应和纠正问题似乎是更睿智和富于远见的危机处理方法。

当火灾已过，消防队员扑灭了明火后，此时建设者需要立即投入工作。◆

声誉恢复的时间跨度



对16起著名危机事件进行的详细研究显示，危机过后企业管理层印象和品牌价值的恢复需要一年多（4.7个季度）的时间，投资者信心的恢复需要近两年的时间，而企业整体声誉的恢复平均需要大约四年的时间。

“市场青睐度”涵盖三方面内容：

- 管理层印象
- 投资潜力
- 企业整体声誉
- 品牌资产、\$价值